

## 大卒女性ホワイトカラーのキャリア形成 ーいま総合職は何をしているか？ー

経営戦略研究科准教授(経営戦略専攻) 大内 章子



### 特集「女性とキャリア」について

関学IBAの女性教員4名には共通点があります。それは、大学(院)卒業後、企業に勤務し、その後、いくつかの組織を経て現在の職に就いたことです。特に女性の場合、結婚や出産・介護などにより自分の人生が思いのままにならないとを感じることも多いものです。今回、特集に携わった3人の共通のメッセージは、「キャリアは、周りの支援を得ながら人生を通して自らが築いていくもの」ということだと思います。以下では、まず私が総括的にいわゆる総合職のキャリアをお話し、次に北村准教授が先人の知恵と自らの経験から伝えたい「ワークキャリアを築くためのtips(コツ)」をご紹介します、最後の対談では小高准教授に自身のキャリアを振り返っていただきます。女性にはもちろんのこと、企業の経営者や女性を部下に持つ男性上司の方々にとっても女性を活用する際のヒントが多くあると思います。

### 1. 均等法世代の女性総合職

男女雇用機会均等法が成立したのは1985年、それから20年余りが経ちます。その間、同法を含めて、育児・介護休業法、労働基準法、次世代育成支援対策推進法など、様々な法律が成立・改正を繰り返し、家庭以外の場でも働きたい女性に追い風が吹いているようです。

実際、管理職に占める女性比率は、1985年の6.8%から2005年には10.1%と高くなっています。とはいえ、先進諸国のアメリカ42.5%、ドイツ37.3%、イギリス34.5%、スウェーデン29.9%には遠く及びません。日本企業では、部長相当職の女性管理職を有する企業はわずか8.8%、女性管理職が一人もない企業が依然として3分の1を占めます。

女性管理職比率が低い原因の一つは、男性に比した平均勤続年数が短いことで、いまだに働く女性の約3分の2は出産前後に退職しています。そして育児に一段落した中高年で再び働き始めるため、年齢別に見た女性の労働力率はM字型カーブを描きます(図1の実線)。このカーブは、大卒女性に限ってみると、結婚・出産で退職した女性の多くは再就職せずに、労働市場から退出したままの「きりん型カーブ」となります(図1の点線)。

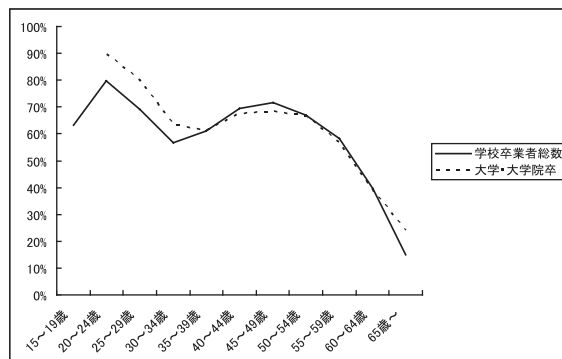


図1 女性の労働力率(年齢階級別)

この大卒女性こそが、均等法成立によって大きなチャンスを与えられました。均等法成立を前後して、大企業を中心に、大卒女性を男性と同等の立場の、いわゆる総合職として採用する企業が増えたのです。女性活用を謳い始めた当時の企業に総合職として入社した女性を「均等法世代の女性総合職」と称すると、その数は少ないものです。20年を経て就業を継続している者となるとさらに少なくなります。なぜ彼女らは就業継続が困難なのでしょう。ここでは、私が10年以上行ってきた女性総合職約60名の追跡調査にて、彼女らがどのようにキャリアを形成しているのかをご紹介しますながら、この疑問を解いていきたいと思います。

## 2. 2つのキャリア：ワークキャリアとライフキャリア

キャリアについては2つの側面から考えていく必要があります。一つ目は、入社後の配置転換・昇進や転職など「個人（従業員）のたどる職務経験の連鎖」、つまりワークキャリアです。二つ目は、「個人・家族の問題を調和させた個人（プライベート）の人生」、つまりライフキャリアです。以下、この二つの側面から女性総合職のキャリア形成を見ていきましょう。

### (1) ワークキャリア

人はいかにして高度な技能を身につけるのでしょうか。大学卒業後、高度な技能をすぐに発揮できるという人は少ないでしょう。一般には、企業内異動（ローテーションや配置転換・昇進）あるいは転職を通じて様々な仕事経験を積むことによって、技能は高まっていきます。特に企業内異動を通じた職務経験の連鎖を経ることは、従来の日本企業の多くの男性従業員によく見られます。日本に限らず、アメリカでも基本的には企業内異動や転職を通じて複数の職能・職域を経験し、その結果として獲得した技能が評価されます。

私の女性総合職の追跡調査によれば、彼女らの技能形成に関わる異動は主に三つのパターンを取っています（以下、①～⑪の異動は表1をご参照）。すなわち、①数年毎の配置転換の後にある分野に絞り込むことで本人の「強み」をつくる「強み形成型」、②入社早々から専門（例えば人事や営業、特殊語学を使う地域専門など）のキャリアをつくる「専門早期形成型」、③入社時に専門職（技術職、SE職、アナウンサー職など）として職務を特定し、異動せずとも同一部署内で扱う製品・商品を高度化させる「専門職型」、です。他に、④留学や他部署への異動などの希望が叶えられて高度な・広範な技能を身に付ける「希望実現型」があります。いずれも男性と同様の異動を通じて、豊富な「職務経験」が有機的に「連鎖」することによって高度な技能を身に付けています。

表1 異動の類型

就業継続	ワークキャリア	ライフキャリア
促進	①強み形成型 ②専門早期形成型 ③専門職型 ④希望実現(ステップアップ)型	⑨夫婦配慮型 ⑩育児配慮型 ⑪希望実現(育児両立)型
阻害	⑤固定型 ⑥女性差別型 ⑦組織都合型	⑧いじわる転勤型

これに対して、同じ総合職でありながら、男性と異なって、⑤配置転換がない、あるいは業務内容が固定されている「固定型」、⑥女性間だけで異動が行われている、女性であることを理由に海外出張や留学が認められない「女性差別型」、など男女別の雇用管理がなされている場合があります。当然このような場合には、男性のように企業の基幹的な技能を身につけることは難しくなります。そして、総合職として高度な技能を身に付けられると期待して入社した人ほどモチベーションは下がります。また、男性にも見られますが、⑦組織変更やポスト調整など「組織都合型」異動で個人の専門性・技能形成が阻害されることもあります。⑤～⑦の異動を経た女性は結果的に退職という選択肢を選んでいました。

## (2) ライフキャリア

女性の場合、男性とは異なって、結婚や出産・育児、介護が就業継続の障害となり得ます。調査では、入社した女性が企業の教育訓練や配置転換によって高い技能を有し、またやりがいを持って働いていても、社内結婚・出産退職慣行がある企業の女性や、⑧社内結婚直後に本人のキャリアを無視して夫婦に別居を強いる「いじわる転勤型」の異動を経験した女性は退職していました。

女性の育児や介護による就業の中断を防ぐものとして、育児・介護休業制度は大きな役割を果たします。もっとも、法律に基づいて企業がこれらの制度を設けるだけでは十分ではありません。結婚や出産・育児、介護による退職慣行がなく、就業継続できる社内の雰囲気があり、実際に従業員がそれらの制度を利用して休業できる環境がなければなりません。

しかし、それ以上に重要なことは、休業から復帰した従業員が「個人・家族の問題を調和」させながら仕事できること、すなわちライフキャリアの形成ができることです。それに対する企業の支援策としては、仕事と生活の両立を可能にさせる短時間勤務制度や半日勤務、在宅勤務などの各種サポート制度が挙げられます。他の例として、フルタイム勤務復帰までの間の部分休業やジョブシェアリング（2人1組で仕事をする）、フルタイム勤務での柔軟な勤務時間制度（フレックスタイムや裁量労働制）などがあります。

調査では、⑨社内・外の配偶者の転勤に配慮して転勤できる「夫婦配慮型」、⑩育児中に就業がない、あるいは短時間勤務が可能な部署への異動が可能な「育児配慮型」、⑪育児との両立が可能な部署への異動を希望して叶えられる「希望実現型（育児両立型）」、などの異動が可能だった女性総合職は就業を継続していました。

こうしたライフキャリアを考慮に入れた企業の支援によって、女性総合職は仕事と結婚・育児を両立しながら「職務経験の連鎖」を断ち切ることなく、高度な技能水準を維持させ、モチベーションを下げることなく就業を継続できるということになります。

## 3. 女性総合職はなぜ退職し、何をしているのか？

さて、退職した女性総合職はなぜ退職し、その後何をしているのでしょうか。調査において初職退職者（29名）を分析すると、退職時期としてそもそも結婚や出産を機に退職する人よりもそれ以外の時期に退職する人の方が多くいます。退職理由の大きなものは、「仕事内容・職種」、「労働時間・休日・休暇」、「望まない勤務地への転勤」への不満などです。これ

らの退職理由は、表面的なもので、事象として表面化する以前の動機の面から捉え直すと、「企業内キャリア像の喪失」（主に独身者と子どものいない既婚者）と「ワーク・ライフ・バランス（WLB）喪失」（主に既婚者）の二つになります。「企業内キャリア像の喪失」とは、適切な異動がなされずに技能を形成できないなど、当該企業での自分の将来のキャリア像を失ってしまうというものです。「WLB喪失」とは、長時間労働や転勤による配偶者との別居などにより、仕事と生活の両立が困難で男性と同等には仕事ができないというものです。

初職退職者の多く（20名）は転職・再就職しており、その特徴は二つあります。一つ目は、多くの者が初職で培ったスキル・人脈を活かして、また初職で得たスキルに関連した分野で留学や資格取得をしてスキルを高度化させて、次なる職を得ていることです。二つ目は、家族状況（配偶者の勤務地、育児・介護の有無、配偶者との離死別など）によっては仕事と生活の両立が可能な職業・職場、勤務形態を選んでいることです。例えば、育児や介護で多忙な時期に、資格取得のための勉強をしたり、パートタイム勤務をしたりした後にフルタイムで勤務していました。初職退職後に無職である者（9名）は、曖昧なかたちでありながらどのようなかたちで将来働くのかを模索し、その中で具体的な将来のキャリア像（目標）を得られた者は、資格取得のための勉強で再就職に向けての途上にあたり、ボランティア活動に従事したりしていました。このように、初職退職者はいずれもワークキャリアとライフキャリアの両側面からのキャリア形成を重視しています。

#### 4. 誰にでも人生の波はある

均等法世代の女性総合職は、ある者は入社した企業で働き続け、ある者は転職・再就職、あるいは無職でいます。就業を継続する鍵は彼女らがキャリアをいかに形成しているかにかかっています。すなわち、配置転換など仕事や教育訓練などのチャンスによってワークキャリアを形成する一方で、WLB施策などの企業の支援を受けてライフキャリアを形成することにあります。ワークキャリアの形成はすでにこれまでの日本企業の男性従業員が行ってきたことです。

では、ライフキャリアの形成は女性だけが対象となるのでしょうか。否です。独身者や子どもを持たない既婚者、配偶者との離死別などにより家族状況が変化した者を含めて、性別を超えてライフキャリアの形成は重要になっています。仕事一筋できた人がMBA取得など自己啓発に励んだり、心身の健康維持・回復のために充電したり、地域貢献活動に従事したりする機会が求められます。なぜなら、技能を身に付けたり、向上させたりするために仕事のペースをアップさせる時期、仕事以外の人生を充実させるために仕事のペースをダウンせざるを得ない時期など、人にはそれぞれに人生の波があるからです。